



## DISTRIBUIDORA MARROQUÍN (A)\*

*Caso elaborado por los profesores **Javier Duarte Schlageter, Lorenzo Fernández Alonso y Francisco Javier Hurtado**, del área de Dirección Financiera del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

Pepe tomó las llaves de su coche y salió para el banco. Era un día primaveral, a finales de marzo de 2008. Le habían llamado del banco para citarle a una reunión ese mismo día. La premura de la cita era porque la reciprocidad solicitada por el banco a su empresa, ya no estaba cubierta: tenía solamente 100,000 pesos en la cuenta de cheques, y el banco le exigía que tuviera 10% del monto del crédito que le había concedido. Esos momentos de recorrido en coche le hicieron recordar su historia, breve pero intensa, de empresario.

### Historia<sup>1</sup>

José Pedro Marroquín –Pepe– había nacido y crecido en una ciudad grande del bajo mexicano. Allí hizo sus estudios universitarios y se recibió de ingeniero industrial. Mientras cursaba su último año de estudios en la universidad, en 1996, Pepe tuvo una idea luminosa: poner un centro de distribución de materiales para construcción en su ciudad. Se había percatado de que todas las ferreterías de su ciudad y de las ciudades vecinas podrían ser sus clientes, si conseguía dar buenos precios, puntualidad de entrega, crédito para las compras y reposición de productos defectuosos.

Pepe comentó estas ideas con sus profesores de ingeniería y todos lo animaron a que emprendiera el negocio. En la universidad en la que estudiaba, animaban a sus alumnos a emprender negocios, e incluso les daban asesoría cuando uno de ellos arrancaba un nuevo negocio.

---

\*Agradecemos la participación en la elaboración de este material de Irving Figueroa.

<sup>1</sup> Todos los datos, nombres, situaciones, localización geográfica y temporal han sido cambiados para mantener la confidencialidad de los personajes y del negocio.

Lo que más detuvo a Pepe en su afán de emprender fue el financiamiento de la empresa. Su familia tenía recursos y una buena posición económica, pero no lo suficiente como para inyectar el capital que Pepe había calculado.

Un día, hablando con su primo Luis Carlos Pérez, le planteó su idea y la necesidad de conseguir más dinero para iniciar su negocio. Luis Carlos, ingeniero civil, se animó a conseguir el resto del dinero. Así, ambos primos fundaron Distribuidora Marroquín (DM), una empresa dedicada a la compra y distribución, al por mayor, de todos los productos relacionados con sus clientes: ferreterías.

La empresa fue fundada en 1998. A partir del segundo año de operaciones empezaron a tener utilidades y el negocio empezó a crecer por toda la zona del Bajío. Luis Carlos, como ingeniero civil, tenía muchos contactos entre los ferreteros de la zona y se dedicaba a la venta; además, independientemente de su trabajo en DM, construía casas. Pepe se encargaba de la administración del negocio.

Pepe y Luis Carlos tenían sus cuentas personales y las de DM en el Banco Superior, y llegaron a ser clientes habituales. Pronto, Pepe pidió un crédito de corto plazo para aprovechar una oferta de mercancía que le hicieron; el Banco le concedió el crédito y éste fue pagado a tiempo sin ninguna dificultad. Esto logró que DM fuera considerado un cliente al que se podía conceder crédito. Pepe incluso hizo amistad con José Roberto Hernández, el ejecutivo del banco que lo atendía. Todos los créditos de corto plazo que había solicitado fueron pagados en el plazo estipulado.

En el 2000, Pepe le solicitó a José Roberto un crédito a largo plazo para ampliar las bodegas de DM. Cuando se autorizó este crédito, José Roberto le indicó a Pepe que una de las condiciones que el banco solicitaba era la reciprocidad de 10% sobre el monto del crédito.<sup>2</sup> Pepe entendió que debía tener en el banco (en la cuenta corriente o en inversiones) por lo menos ese porcentaje del monto total del crédito; si esto no se cumplía, se corría el riesgo del vencimiento anticipado del crédito. Para alegría de ambas partes, este crédito fue pagado en su totalidad en los momentos indicados; esto llevó a un aumento de la confianza del banco en DM, así como de José Roberto en Pepe.

En cuanto terminaron de pagar el crédito de largo plazo, José Roberto abrió una línea de crédito a corto plazo para DM. Esta línea tenía un límite de 600,000 pesos.

En 2005, Luis Carlos decidió retirarse de DM. Tanto ésta como su constructora le exigían demasiado tiempo y llegó a la conclusión de que no podría dedicarse a ambos negocios. Además, su esposa estaba con mucha ilusión de que Luis Carlos construyera una casa para su familia, por lo que el dinero de la salida le serviría para conseguir este sueño.

Pepe estuvo de acuerdo y decidió comprarle su parte a Luis Carlos. La negociación final quedó en que Pepe le pagaría a Luis Carlos 1,368,000 pesos por su parte. El pago se haría en cuatro desembolsos durante cuatro semestres; el primer pago se haría en enero de 2006. La deuda con Luis Carlos tendría el mismo costo al de la tasa de interés que el banco estaba cobrando. Así, después de dos años, la propiedad de DM fue enteramente de Pepe.<sup>3</sup> Éste, por su parte, habló con José Roberto para que el banco le ampliara la línea de crédito de corto plazo a 2,000,000 pesos; Pepe pensaba que esta línea de crédito le permitiría compensar la salida de Luis Carlos y la operación propia del negocio. José Roberto autorizó a DM esta línea, siempre con la condición de la reciprocidad.

---

<sup>2</sup> Banco Superior seguía una inveterada costumbre de la banca mexicana, que consistía en la reciprocidad. En muchos bancos del país ya no se seguía esta costumbre.

<sup>3</sup> Pepe le dio una acción a su esposa para que Distribuidora Marroquín siguiera siendo una "Sociedad Anónima".

Para sustituir a Luis Carlos en las ventas, Pepe trasladó a Gerardo del Cid de la administración –era su brazo derecho allí– a las ventas. Así, Gerardo se convirtió en un verdadero comodín de DM.

Los productos que distribuían a las ferreterías crecían cada año. En 2007 distribuían, entre otras cosas: alambres de púas y clavos; antenas y materiales para radio y televisión; armellas, aldabas, alcayates y argollas; básculas; bisagras; brochas; cadenas y candados; cemento; chapas; cubetas, garrafas y tambos; escaleras; focos y lámparas; franelas; herramientas manuales y eléctricas; lonas; mangueras; poliducto; material eléctrico; materiales para teléfono; pegamentos; accesorios para plomería; productos multiusos para el hogar; productos de PVC; impermeabilizantes; productos para jardinería; lijas; solventes; telas y mallas.

Los proveedores le daban a DM un descuento de 2% si pagaban en 12 días, o bien, tenía que pagar la factura en 30 días. En los últimos meses DM no había podido aprovechar los descuentos por pronto pago, porque el saldo de su chequera había disminuido notablemente.

Los clientes de DM eran ferreterías pequeñas y medianas en la zona del bajo mexicano. A todos estos clientes se les concedía 45 días para pagar las compras que les hacían. A los clientes que no pagaban puntualmente en dos ocasiones, se les dejaba de abastecer, o bien, se le pedía anticipo. Como no daban descuento por pronto pago, todos los clientes tomaban los 45 días de crédito.

La llegada de Gerardo al área de ventas impulsó el crecimiento de DM (véanse los estados de resultados de los últimos cuatro años en el Anexo 1). Simultáneamente a este crecimiento de ventas, Pepe empezó a trabajar en nuevos sistemas de manejo electrónico de cobranza y de inventarios. El mismo Gerardo le mencionó que, si el año continuaba con la inercia inicial, podrían alcanzar los 2,200,000 pesos de ventas mensuales promedio durante 2008.

A pesar del crecimiento de ventas y del manejo electrónico de la cobranza y de los inventarios, Pepe veía cómo cada día la caja disminuía notablemente (véase el Anexo 2, los balances generales al 31 de diciembre de los últimos cuatro años). Por fin llegó ese día de finales de marzo, en el que recibió la llamada del banco. Mientras se preparaba para la cita en esa institución, Pepe pensaba en cuánto dinero tendría que pedirle prestado al banco para solventar su problema de disminución de la caja.

**ANEXO 1**  
**DISTRIBUIDORA MARROQUÍN (A)**

**Estado de Resultados<sup>4</sup>**

**Distribuidora Marroquín, S.A. de C.V.**  
Del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año  
(miles de pesos)

	2004	2005	2006	2007
Ventas netas	\$ 10,425	\$ 13,031	\$ 15,507	\$ 20,004
Costo de lo vendido	\$ 6,776	\$ 8,601	\$ 10,312	\$ 13,403
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 3,649</b>	<b>\$ 4,431</b>	<b>\$ 5,195</b>	<b>\$ 6,601</b>
Gastos de operación	\$ 2,919	\$ 3,675	\$ 4,358	\$ 5,601
<b>Utilidad de operación</b>	<b>\$ 730</b>	<b>\$ 756</b>	<b>\$ 837</b>	<b>\$ 1,000</b>
Gastos intereses	\$ 15	\$ 220	\$ 203	\$ 248
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 715</b>	<b>\$ 536</b>	<b>\$ 635</b>	<b>\$ 752</b>
ISR y PTU	\$ 243	\$ 182	\$ 216	\$ 256
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 472</b>	<b>\$ 354</b>	<b>\$ 419</b>	<b>\$ 496</b>
Dividendos pagados	\$ 236	\$ 177	\$ 210	\$ 248
Utilidad retenida	\$ 236	\$ 177	\$ 210	\$ 248

Compras \$ 6,900 \$ 8,950 \$ 11,375 \$ 14,255



<sup>4</sup> Algunas sumas o restas pueden no cuadrar por la aproximación.

**ANEXO 2**  
**DISTRIBUIDORA MARROQUÍN (A)**

**Balances Generales<sup>5</sup>**

**Distribuidora Marroquín, S.A. de C.V.**

Al 31 de diciembre de cada año  
(miles de pesos)

	2004	2005	2006	2007
Caja	\$ 583	\$ 470	\$ 67	\$ 166
Cuentas por cobrar	\$ 1,303	\$ 1,991	\$ 2,498	\$ 3,334
Inventario	\$ 565	\$ 914	\$ 1,977	\$ 2,829
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$ 2,451</b>	<b>\$ 3,375</b>	<b>\$ 4,542</b>	<b>\$ 6,328</b>
Activo fijo bruto	\$ 2,135	\$ 2,285	\$ 2,420	\$ 2,600
Depreciación acumulada	\$ 1,250	\$ 1,479	\$ 1,721	\$ 1,981
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$ 885</b>	<b>\$ 807</b>	<b>\$ 700</b>	<b>\$ 620</b>
Otro activo	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75
<b>Total activo</b>	<b>\$ 3,411</b>	<b>\$ 4,256</b>	<b>\$ 5,316</b>	<b>\$ 7,023</b>
Créditos bancos CP	\$ 100	\$ 100	\$ 666	\$ 1,655
Proveedores	\$ 575	\$ 1,243	\$ 2,212	\$ 3,366
Deuda con Luis Carlos CP	\$ -	\$ 684	\$ 684	\$ -
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$ 675</b>	<b>\$ 2,027</b>	<b>\$ 3,562</b>	<b>\$ 5,021</b>
Deuda con Luis Carlos LP	\$ -	\$ 684	\$ -	\$ -
Capital social	\$ 1,000	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Utilidades retenidas	\$ 1,736	\$ 1,045	\$ 1,254	\$ 1,502
<b>Pasivo + capital</b>	<b>\$ 3,411</b>	<b>\$ 4,256</b>	<b>\$ 5,316</b>	<b>\$ 7,023</b>

2,002



<sup>5</sup> Algunas sumas o restas pueden no cuadrar por la aproximación.

